

La durabilité des réseaux

Examen de documents

**réalisé à la demande de la Section de l'évaluation du
CRDI
et du groupe de travail sur les réseaux**

Tricia Wind

t.wind@sympatico.ca

Le 2 novembre 2004

Sommaire

Cet examen de documents s'inscrit dans la première étape d'une évaluation stratégique du soutien que le CRDI accorde aux réseaux, qui en comportera trois. À partir de divers documents du Centre (rapports d'évaluation, abrégés de RFPd, documentation grise) de même que de quelques documents provenant d'autres sources, on a cherché à répondre à quatre questions au sujet de la durabilité des réseaux. Étant donné que les documents analysés ont été produits à des fins diverses, les réponses contenues dans le présent rapport ont été énoncées à partir de renseignements qui sont partiels, parfois contradictoires et souvent uniquement implicites. Le présent rapport est axé sur l'action : il fait ressortir des expériences, des idées et des stratégies que le personnel du CRDI peut mettre à profit dans son travail avec les réseaux.

1^{re} question – Quel sens revêt la durabilité des réseaux pour le CRDI ?

Dans aucun des documents n'a-t-on trouvé de définition de la « durabilité ». Qui plus est, le grand nombre de sens que le terme « réseau » prenait dans les documents épluchés rend difficile la formulation d'une définition universelle et utile. Au contraire, il ressort des documents que lorsqu'il est question de durabilité des réseaux au CRDI, on renvoie à quatre caractéristiques : la durée, le financement, les relations et, enfin, la structure et les processus.

Durée – Il a été constaté que la durée des réseaux soutenus par le CRDI varie grandement, de deux années à deux décennies. Cela est en partie fonction de la raison d'être du réseau. Les réseaux dont l'objectif est le renforcement des capacités ont une plus longue durée de vie; ceux qui cherchent à améliorer la qualité de la recherche ou l'utilisation des résultats de recherche durent de deux à trois ans, ou bien davantage. Il ressort également de la documentation que le CRDI est conscient du fait que, s'ils veulent durer, certains réseaux doivent croître graduellement.

Financement – Le CRDI ne croit pas qu'un réseau doive nécessairement s'autosuffire sur ce plan. Selon les documents, certains réseaux sont parvenus à produire des revenus, alors que d'autres ont plutôt recours à plusieurs sources de financement qu'ils s'emploient à diversifier.

Relations – Étant donné que le CRDI conçoit les réseaux comme étant des regroupements sociaux, l'aspect relationnel est pour lui une importante caractéristique de la durabilité des réseaux. Cependant, cette grande valeur accordée aux relations ne signifie pas que, pour qu'un réseau dure, sa composition doit être statique. Le dynamisme que produit l'injection de sang neuf contribue à la durabilité de certains réseaux.

Structure et processus – Il ressort de la documentation que le CRDI est disposé à laisser aux réseaux le temps qu'il faut pour assurer leur durabilité, et que cela peut même prendre le pas sur la production immédiate de résultats de recherche. En effet, les réseaux durables sont plus aptes à s'adapter aux changements qui surviennent en leur sein ou qui s'imposent de l'extérieur. En outre, le Centre est d'avis que le fait d'avoir un statut autonome ou de jouir d'un hébergement stable dans un établissement a profité à certains réseaux qui sont officiels et durables. Enfin, dans certains cas, le CRDI a oeuvré à la fois au renforcement des capacités de particuliers, afin qu'ils puissent participer aux activités des réseaux, et à celles d'établissements, afin qu'ils puissent héberger et gérer des réseaux.

2^e question – Quand la durabilité est-elle un but visé par les réseaux et quand n'en est-elle pas un ?

Selon les documents examinés, la réponse se situerait entre « presque toujours » et « peut-être trop souvent ». Lorsqu'il est question d'un réseau dans un RFPd, un rapport d'évaluation ou le rapport d'examen externe d'une IP, on laisse entendre, de façon implicite ou explicite, que le réseau est censé continuer d'exister au moins pendant le cycle d'activités suivant ou la phase suivante du financement du CRDI. Aucune durée anticipée exacte n'est précisée. Par contre, il est maintes fois répété dans la documentation grise du CRDI qu'un réseau ne doit pas nécessairement exister à perpétuité; on peut y lire que le Centre se doit de signifier clairement combien de temps il entend appuyer un réseau donné. Le contraste entre ce que disent les deux catégories de documents porte à se demander s'il n'existerait pas un écart entre la théorie et la pratique en ce qui concerne l'expérience du CRDI en matière de réseaux.

Dans le milieu du développement, le terme « durabilité » a une certaine connotation morale, car il est associé au « développement durable ». Cependant, les réseaux sont des modalités de prestation de programmes, et non des impacts découlant du développement. Pour un réseau donné, il se peut que la durabilité ne soit ni importante, ni pertinente, ni peut-être même faisable.

3^e question – Quels facteurs contribuent à favoriser la durabilité des réseaux ?

Cinq grandes catégories de facteurs ont émergé des documents : les relations internes, les relations extérieures et les facteurs contextuels, la pertinence continue, la viabilité financière et l'hébergement.

Relations internes – Ici, les principaux facteurs sont l'appropriation par les membres et le développement d'une confiance mutuelle, le dynamisme des relations et interactions entre eux, et les avantages et les inconvénients des réseaux fermés (sélectifs) et des réseaux ouverts.

En ce qui concerne la question d'avoir pour membres des particuliers ou des établissements, les établissements ont des forces qui peuvent favoriser la durabilité d'un réseau. Toutefois, comme il peut se révéler plus difficile de gérer la collaboration entre des établissements que celle entre des particuliers, certains réseaux ont décidé d'accepter à la fois des particuliers et des établissements dans leurs rangs.

Privilégier un modèle axé sur des « cercles de participation » permettant à chacun de choisir le degré auquel il désire participer, plutôt que d'insister sur un modèle qui repose sur une conception stricte de l'« égalité », peut également contribuer à faire durer la participation des membres.

Relations extérieures et facteurs contextuels – Il s'agit ici de la crédibilité du réseau aux yeux des intervenants de l'extérieur, de sa capacité d'interagir et de communiquer avec ces derniers de même qu'avec ses publics cibles et des diverses circonstances spéciales qui affectent la durabilité des réseaux appelés à fonctionner dans un contexte de violence.

Pour durer, un réseau doit demeurer pertinent pour ses membres et pour le contexte où il se trouve. Cela exige de lui qu'il soit adaptable. Bien que, selon certains auteurs, l'adaptabilité et la souplesse soient des qualités inhérentes aux réseaux, on trouve dans les documents des exemples de réseaux qui ont éprouvé de la difficulté à changer leur champ d'activités, leur

façon de procéder ou leur composition. Pour gagner en souplesse, on a recours à diverses stratégies, comme utiliser des méthodes évaluatives, avoir un champ d'activités relativement vaste ou se doter de structures qui permettent une certaine souplesse. L'arrivée de nouveaux membres peut également aider un réseau à conserver sa **pertinence**. Cela s'est fait à la faveur de programmes de petites subventions ou de nouveaux projets de recherche; dans d'autres cas encore, on a remplacé les titulaires de postes clés afin de faire entrer du sang neuf. Il ressort des documents que les réseaux qui entreprennent ou coordonnent des projets participatifs sont plus susceptibles de demeurer d'actualité et pertinents pour leurs membres que les réseaux dont la fonction se limite à l'échange d'information et qu'ils seraient par conséquent plus durables.

Viabilité financière – Les facteurs financiers sont d'une importance fondamentale en ce qui concerne la durabilité des réseaux. Il n'a pas été possible de tenter une analyse coûts-avantages des réseaux; on a toutefois pu dégager des documents quatre grands facteurs de viabilité financière. Primo, le fait d'avoir des engagements à long terme, sûrs et souples de la part de bailleurs de fonds est avantageux pour un réseau. Secundo, un réseau devrait diversifier ses sources de financement et non dépendre d'un bailleur de fonds unique. Tercio, un réseau peut s'essayer à produire des revenus en commercialisant les résultats de recherche, en vendant des services, en offrant des services-conseils et en faisant payer des frais d'adhésion. Cependant, les documents font état de problèmes survenus pour chacune de ces stratégies, et peu de réseaux sont parvenus à couvrir une portion importante de leurs coûts grâce aux revenus obtenus. Quarto, un réseau peut minimiser ses coûts d'exploitation en gérant les attentes quant aux salaires et aux locaux, en recourant à du travail bénévole, en demandant aux membres de trouver leur propre financement pour participer aux activités du réseau et en répartissant ses coûts fixes sur une large assise de membres.

Hébergement – Le dernier facteur ayant une incidence sur la durabilité, c'est la question de trouver un établissement qui hébergera le réseau. Le CRDI a hébergé plusieurs réseaux dans ses bureaux régionaux, et d'autres encore ont été coordonnés par des universités ou des instituts de recherche du Canada. Si le fait d'en transférer la responsabilité entre les mains d'établissements du Sud correspond au principe de l'autonomisation, cela a également des répercussions sur le plan de la durabilité. Le transfert de la responsabilité d'un réseau à un établissement ou à un bureau gouvernemental du Sud peut faire en sorte qu'il demeure pertinent pour son contexte, que le nouvel établissement d'accueil y contribue financièrement et qu'il ait un contact plus étroit avec ses membres. La constitution en personne morale peut rehausser la visibilité du réseau, faire en sorte qu'il lui soit plus facile d'obtenir lui-même du financement et contribuer à consolider des activités et des fonctions auparavant dispersées. Certains réseaux essaient de transférer des activités, produits ou programmes de recherche clés à des établissements sûrs afin d'assurer qu'on continue de s'occuper de ces priorités une fois le réseau disparu.

En ce qui concerne **la fiche du CRDI en matière de soutien aux réseaux**, c'est mitigé. Certains documents donnent des exemples où le Centre a été un bailleur de fonds solidaire et patient, sachant éviter les lourdeurs administratives et disposé à prendre des risques. Dans un cas, on a déploré que le Centre ne finance que des parties du réseau, opinant que cela risquait de le fragmenter. Dans certains RFPd, on indique que le roulement de personnel nuit à un soutien et à un suivi adéquats. En ce qui a trait à la question de trouver un hébergement, le CRDI a réussi à transférer la responsabilité de certains réseaux à des établissements du Sud et à aider certains autres à devenir des personnes morales autonomes.

4^e question – Lorsqu’il est prévu qu’un réseau aura une durée de vie limitée, quels facteurs facilitent un fonctionnement productif et une conclusion et cessation d’activités satisfaisante ?

Cette dernière question demeure en grande partie sans réponse. Les documents contiennent très peu de renseignements permettant de déterminer si un réseau fonctionne différemment s’il est appelé à avoir une durée limitée. Par ailleurs, le CRDI a consigné très peu de cas de réseaux qui ont pris fin de façon officielle et constructive; en fait, on a plus souvent assisté à une dissolution qu’à une conclusion. Comment travailler selon une échéance déterminée et comment aider un réseau à conclure ses activités demeurent des questions auxquelles les prochaines étapes de l’évaluation en cours devront tenter de répondre.